للمدير الممارس



دليل الأفكار العملية

الهوية الاجتماعية

معرفة الذات وقيادة الآخرين

كيلي م. هانوم

نقله إلى العربية

خالد بن عبدالرحمن العوض





دليل الأفكار العملية

الهوية الاجتماعية

معرفة الذات وقيادة الآخرين



الهوية الاجتماعية

معرفة الذات وقيادة الآخرين

تأليف

كيلي م. هانوم

نقله إلى العربية

خالد بن عبدالرحمن العوض





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Social Identity
Knowing Yourself, Leading Others
Kelly m. Hannum

ISBN 978-1-60491-000-1

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 612 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هانوم، كيلي م

الهوية الاجتماعية./ كيلي م هانوم؛ خالد عبدالرحمن العوض.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 4 - 612 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد 3. السلوك الإداري

أ. العوض، خالد عبدالرحمن (مترجم) ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 385

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



ملخص إجرائي

تتكـون الهويـة الاجتماعية من عناصـر الشخصيـة التي يتمتع بهـا الإنسان التي تأتي عـادة من المجموعات التي ينتمـي إليها سواء كان ذلـك فيمـا يتعلق بالعمـر، أو الجنس ذكر أو أنثـى أو الجنسية، أو العـرق، أو القبيلـة، أو الدين، أو الوضـع الاجتماعي والاقتصادي. إن هويتـك الاجتماعية تحدد الطريقة التي تتبعها في القيادة، كما أن الهويـة الاجتماعية للأشخاص المحيطين بك تؤثـر في نظرتهم إليك بصفتك قائداً، كما تؤثـر أيضاً في نظرتهم للآخرين وكيفية التعامل معهـم. هذا الدليـل يتضمن أسئلـة ونشاطات تساعـدك على تنمية الوعي في موضـوع الهوية الاجتماعية حيـث إن تسلّحك بهذه المعرفة يـؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الفهـم، ويزيد انفتاحك على وجهات النظر المختلفة ويعزّز مـن مهارتك في الفهم الصحيح للمواقف التي تحتاج إلى قدرتك في القيادة.



الهوية الاجتماعية في المؤسسات

لدى كل من أكريت Akrit و لورين Lauren الوظيفة الإدارية نفسها في الشركة نفسها التي يعملان فيها في الولايات المتحدة الأمريكية. وُلد أكريت في الهند لعائلة غنية ويحمل مؤهلاً علمياً عالياً؛ بينما ولدت لورين في الولايات المتحدة لعائلة ذات دخل منخفض. التحقت بوظيفتها مبكراً ولديها الكثير من الخبرة، إلا أنها تفتقد إلى التأهيل والتدريب الذي حصل عليه أكريت. تشعر لورين أنه بسبب أن أكريت رجل ويمتلك شهادة علمية عالية فإنه يحصل على فرص أكثر منها. ويشعر أكريت في الوقت نفسه أن لورين تمتلك ميزة إضافية لأنها أمريكية وتعمل مدة طويلة في الشركة. كلاهما يشعر بالاستياء لأن الآخر « يشق طريقه بسهولة».

يتفاعل ويتعامل كل من أكريت ولورين مع بعضهما في أحايين كثيرة حسب هويتهما الاجتماعية التي ينتميان إليها. الهوية الاجتماعية هي اتحاد مجموعة من الجوانب التي تشكل ذاتنا - والتي تشمل العمر، العرق أو القبيلة، والسلالة، والجنس، والجنسية، والحالة الاقتصادية الاجتماعية - والتي تجعل منّا جزءاً من طوائف اجتماعية متعددة. بعض

جوانب الهوية الاجتماعية ظاهر؛ بينما بعضها الآخر خفي. تحدث معظم مواقف سوء الفهم وسوء الاتصال عندما نتفاعل مع أناس ينتمون إلى مجموعات لهم هوية اجتماعية مختلفة.

وحيث إنك تكون قد تعاملت كثيراً مع أناس يختلفون عنك، فإن هناك فرصاً كثيرة تواجه فيها أو ستواجه فيها الكثير من الاختلافات العظيمة بينك وبين الآخرين. لقد تغيّر السياق الذي يمكن أن تحدث فيه عملية القيادة. في الوضع التقليدي، يعمل القادة عادة في منظمات أو مؤسسات يتمتع فيها الناس بثقافة مشتركة ومجموعة من القيم. لكن في السياق المعاصر، هذا الأمر يُعد ضرورياً، لكنه ليس كافياً. في عصر العولمة والتنوّع الذي نعيشه اليوم، على القادة أن يوحّدوا مجموعة من الناس الذين ينتمون إلى تاريخ مختلف، ووجهات نظر مختلفة، وقيم وثقافات مختلفة. أيضاً، يحتاج القادة اليوم إلى تنمية الوعي في الهوية الاجتماعية الخاصة بهم، وبالذين يعملون تحت قيادتهم.

تحدّد الهوية الاجتماعية الطريقة التي تقود بها، والطريقة التي تستجيب بها مع الآخرين، والطريقة التي يستجيب بها الآخرون معك. الهوية الاجتماعية للأشخاص المحيطين بك تؤثر في نظرتهم إليك كقائد، وفي الطريقة التي ينظرون بها، أو يعملون بها مع الآخرين. هذا الدليل سوف يساعدك في تحديد هويتك الاجتماعية بوضوح والتفكير

بعمـق في جوانب شخصيتك أو هويتك. التسلّح بهذه المعرفة سيساعدك على التقليل من احتمالات سوء الفهم، وسيزيد من قدرتك على الانفتاح علـى رؤى مختلفة، وسيعزز مـن مهارتك في ترجمـة المواقف بدقة تلك التي تحتاج إلى قدرتك في القيادة.



فهم الهوية الاجتماعية

تشـير الهويـة الاجتماعيـة إلى طريقتنـا في التفكـير في أنفسنـا وفي الآخريـن بالاعتمـاد على المجموعـة الاجتماعية التـي ننتمي إليهـا. تتكون الهوية الاجتماعية من أجزاء شخصية الإنسان التي جاءت من كونه ينتمي إلى مجموعـة معينة. وهي تختلف عن الهويـة الشخصية، أي العناصر التي تتكون عـادة من السمـات الشخصية للفـرد والعلاقـات التفاعلية. نظرية الهوية الاجتماعية التي طوّرها هنري تاجفيل وجون تيرنر تقول إننا نستخدم الهوية الاجتماعية في الأشياء الآتية:

- تصنيف الناس إلى مجموعات بالاعتماد على اعتقاد مشترك، أو تجربة معينة، أو صفة محددة على سبيل المثال: النساء، المهندسون، الكنديون).
- الانتساب إلى مجموعات معينة نرى أنها مطابقة لنا.
- المقارنة بين المجموعات التي ننتمي إليها مع المجموعات الأخرى والاعتقاد بأفضلية المجموعات التي ننتمي إليها.

ما هي تجربتك؟

استخدم الأسئلة الآتية للتفكير في تجربتك مع الاختلاف.

ما هـي التجربة التي مازلت تتذكرها قديماً حـول تعاملك مع شخص يختلف عنـك؟ بأي طريقة كان ذلك الشخص مختلفاً؟ ما هي الافتراضات التـي كوّنتها حول ذلك الشخص؟ هل تعرف ما هي الافتراضات التي كوّنها عنك؟ ما مدى صحة تلك الافتراضات؟

متـى عاملت أول مرة شخصاً يختلف عنـك بشكل واضح؟ بأي طريقة كان ذلك الشخص مختلفاً؟ كيف أثر ذلك الاختلاف في عملك أو علاقتك؟ ما هـي الافتراضات التي كوّنتها عنه؟ هل تعرف الافتراضات التي كوّنها عنك؟ ما مدى صحة تلك الافتراضات؟

____

____

____

____

تصنيف الناس عملية معقدة وذاتية.

على سبيل المثال: قد تعتقد أن الدين هو أحد أهم جوانب الهوية الذاتية لأي شخص؛ ولهذا فأنت تصنّف الناس وتكوّن الافتراضات عنهم بالاعتماد على انتمائهم الديني، هناك شخص آخر قد لا يهتم وقد لا يفكر في خلفيته الدينية، وإنما يهتم بدلاً من ذلك بعنصر آخر من عناصر الهوية الذاتية مثل الجنسية.

في إحدى الشركات الأمريكية، يتناقش رئيس مجلس الإدارة مع أحد الأعضاء الذي يرجع إلى أصول هندية. بغضب يصرخ في وجهه ،أنتم أناس تفعلون ذلك دائماً! ،يطلب أعضاء المجلس الذين ينتمون إلى أصول هندية بتقديم اعتذار من رئيس المجلس الذي رد عليهم بأنه لم يقترف أي خطأ. يزداد التوتر وتتصاعد وتيرة القلق في الاجتماعات القادمة.

وقد يجد الناس الذين ينتمون لثقافات مختلفة طرقاً متعددة في تصنيف أنفسهم والآخرين. وقد وجد موظفو مركز القيادة الإبداعية عندما كانوا يعملون في هونج كونج أن الموظفين الغربيين يصفون أنفسهم باستخدام جنسياتهم (مثلاً، بريطانيا، أمريكا، أستراليا،... إلخ.) ويضعون جميع الصينيين تحت تصنيف واحد، أما الموظفون من هونج كونج - في الطرف الآخر - فإنهم يضعون جميع الغربيين تحت تصنيف واحد

بينما يصنفون أنفسهم بشيء من التفصيل حيث يفصلون بين الموظفين الذين جاؤوا من الصين وأولئك الذين جاؤوا من هونج كونج، كما يقسّمون موظفي هونج كونج إلى قسمين أحدهما الموظفون الذين تعلّموا في الخارج، والآخر الموظفون المحليون. هذا المثال يوضّح أن ما تراه على أنه تصنيف واحد أو مجموعة واحدة قد يراه شخص آخر على أنه مجموعات أو تصنيفات متعددة.

في المملكة العربية السعودية، قد يقوم أحد الموظفين الكبار بتوظيف أشخاص ينتمون إلى نفس قبيلته. يتهمه البعض بإعطاء درجات تقويم مرتفعة وترقيات لأعضاء قبيلته. يرى الأشخاص الآخرون الذين يعملون في نفس المؤسسة أن ذلك تحيز صارخ. تبعا لذلك، لا يرى الموظفون أي علاقة بين الأداء والمكافأة، ومع تقادم الوقت، تتناقص الإنتاجية.

المجموعات التي تنتسب إليها هي تلك التي تجد نفسك تلقائياً مرتاحاً فيها. كما أن السلوك والسمات التي يتميز بها أفراد المجموعة التي تنتمي إليها تبدو بالنسبة لك طبيعية. أيضاً، في بعض الثقافات يُعد الانتماء جزءاً من التعرف على الذات. الرابط بين الذات وهوية المجموعة قوي جداً، ولهذا فإن هناك خطاً قوياً فاصلاً بين من ينتسب لك ومن لا ينتسب.

الطريقة التي تستخدم بها الهوية الاجتماعية لمقارنة مجموعتك مع المجموعات الأخرى ذاتية جداً وغير موضوعية. نحن لدينا اتجاه في التفكير على أن مجموعاتنا أفضل من المجموعات

كارول آن قائدة فريق محترمة. تصف نفسها بأنها محافظة دينياً وتعتبر أن اعتقادها السلبي حول رجال يطيلون شعرهم كالنساء جزء من دينها. انتقل إلى فريقها موظف يطيل شعره إلى درجة ربطه من الخلف برباط. تتطلب وظيفتها أن تعامله بعدل، لكنها لا ترتاح بالتعامل معه مباشرة. هذا الشعور يعوقها من أداء العمل بشكل جيد ويمنع الرجل ذا الشعر الطويل من النجاح في أداء دوره.

مبادئ الهوية الذاتية

الهوية لها مكونات متعددة.

من الطبيعة البشرية أن يتجه الإنسان نحو الانتماء والتفرّد.

بعض أجزاء الهوية أو الشخصية ظاهرة وبعضها خفية.

بعض جوانب الهوية يمكن التحدث عنها صراحة بينما هناك جوانب أخرى لا يمكن التحدث عنها.

بعض جوانب هوية الإنسان يمكن اكتسابها أو فقدانها أو تغيّرها مع الوقت.

السياق يحدد أيٍ جزء من الهوية الشخصية أكثر أهمية، أو أكثر مساعدة، أو أكثر ضرراً في التأثير على قدرة الفرد كقائد.

الأخــرى. بل إننا نحكم على الناس الذين ينتمون إلى مجموعاتنا عن طريق نواياهــم فقط الأمــر الذي يجعل الانطباع إيجابياً عنهــم. لكننا نحكم على أولئـك الذين ينتمون إلى مجموعات أخرى عن طريـق الأثر الذي يحدثونه فينـا وعواقب الأفعال التي يقومون بها وقد يؤدي هذا إلى خلق انطباع سلبي عنهـم. من المهـم ملاحظة أن عملية المقارنة هذه تتـم بشكل غير مقصود. من المهم أيضاً إدراك أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات اجتماعية أخـرى يقومون بمقارنات قد تكـون مختلفة تماماً عـن المقارنات التي قمت بها.

مكونات الهوية

الهويـة أو الشخصيــة هي عبارة عـن اتحاد ثلاثة عناصــر أو مكوّنات هــي : الهوية المعطاة، والهوية المختــارة، والهوية المحورية. يمكن وصف هذه المكونات فيما يأتي:

الهويـة المعطـاة: هـي الخصائصـ أو السمات أو الظـروف التي ليس لـك فيهـا أي خيار. قد تكـون الصفات التي ولـدت تتمتع بهـا، أو تلك التي مُنحتهـا في الطفولة أو في المراحـل اللاحقة في حياتك. العناصر التي يمكن أن تشملهـا شخصيتـك المعطاة هي مـكان الميلاد، العمـر، الجنس، ترتيب الولادة، الصفات الخِلقية، أدوار عائلية معينة، الديانة.

الهويـة المختارة: هي الخصائصـ أو المميزات التي تختارها طواعية. قـد تكون تلك التـي تصف مكانتك أو مهاراتك والأشيـاء التي تفضلها ومن ذلـك مثلاً: المهنة، والهوايات، والاتجاه السياسـي، ومكان الإقامة، والأدوار العائلية، وقد يشمل ذلك أيضاً الديانة.

الهويـة المحورية: هذه هي الخصائصـ التي تجعلك متفرّداً بصفتك إنساناً. بعض هذه الخصائص تتغير مع مرور حياتك وبعضها ثابت لا يتغير. من أمثلتها: السمات الشخصية والسلوك والاعتقادات والقيم والمهارات.

قـد تتداخل بعض الصفات وقد تظهر في مكوّنـين من مكونات الهوية. قـد يضع بعضـ الناس الصفـة نفسهـا أو الخاصيـة في تصنيفات مختلفة حسـب نوع الاختيار الذي يرونه مناسباً لهم. على سبيل المثال: يمكن اعتبار الانتماء الديني جزءاً من الهوية المعطاة أوالهوية المختارة.

بعض الخصائص غير موضوعية، فقد يختلف تفسير شخص ما لكلمة «متعلّـم» عن تفسير شخص آخر. وقد يفترضـ بعضهم الآخر أنك اخترت بعضـ الصفات بينما من وجهة نظرك أنـت لم يكن لديك أي خيار حيالها. ربما يكون من المتوقع منك أن تتجه نحو إكمال التجارة التي تقوم بها عائلتك من دون أن يكون لديك أي خيار في المهنة التي تريد القيام بها.

وأخــيراً، فإن السيــاق مهم أيضاً. قد يكون جزء مــن هويتك مهماً لك لكنه قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين، أو قد يكون مهماً في حالات معينة فقــط. يمكــن أن تكون بعض جوانب الشخصيــة أو الهوية التي قد تبدو غير مهمة بالنسبة لك في غاية الأهمية، وقد تكون عقبة كبيرة في أثناء ممارسة عملــك وفي بعض المواقف ومع مجموعات معينــة. في موطنك، قد تستخدم الثقافــة المحلية وسيلة لبنــاء علاقات مع الآخرين، لكن عند السفر إلى دول أخرى مختلفة قد لا تهتم باستخدام ثقافتك المحلية وإنما تستخدم مستواك التعليمي والمؤهلات المهنية الأخرى.

تحديد معالم الهوية

رســم خريطة واضحــة لهويتك خطوة مهمة لمعرفــة وتوضيح الطريقة التــي ترى نفسك بهــا. تستطيع أن تنظــر بوضوح إلى هويتــك السطحية أو الخارجية ثم بعــد ذلك تبدأ النظر بعمق إلى الداخل. وقد يكون هذا مفيداً جــداً في الكشــف عن الطريقة التي ينظر بها الآخــرون إليك بصفتك قائداً - حيــث سيشعرون معك بالألفة، وســوف يقدّرون كلماتك. يجب أن تتضمن خريطة هويتك المكونات الثلاثة التي ناقشناها في القسم السابق وهي الهوية المعطاة، والهوية المختارة، والهوية المحورية.

انظر إلى الخريطة في الصفحة الآتية ثم اتبع التعليمات لرسم هويتك باستخدام الخريطة الفارغة في الصفحة التي تليها.

مبادئ الهوية الذاتية

الهوية لها مكونات متعددة.

من الطبيعة البشرية أن يتجه الإنسان نحو الانتماء والتفرُد.

بعض أجزاء الهوية أو الشخصية ظاهرة وبعضها خفية.

بعض جوانب الهوية يمكن التحدث عنها صراحة بينما هناك جوانب أخرى لا يمكن التحدث عنها.

بعض جوانب هوية الإنسان يمكن اكتسابها أو فقدانها أو تغيرَها مع الوقت.

السياق يحدد أيٍ جزء من الهوية الشخصية أكثر أهمية، أو أكثر مساعدة، أو أكثر ضرراً في التأثير على قدرة الفرد كقائد.

الأخــرى. بل إننا نحكم على الناس الذين ينتمون إلى مجموعاتنا عن طريق نواياهــم فقط الأمــر الذي يجعل الانطباع إيجابياً عنهــم. لكننا نحكم على أولئــك الذين ينتمون إلى مجموعات أخرى عن طريــق الأثر الذي يحدثونه فينــا وعواقب الأفعال التي يقومون بها وقد يؤدي هذا إلى خلق انطباع سلبي عنهــم. من المهــم ملاحظة أن عملية المقارنة هذه تتــم بشكل غير مقصود. من المهم أيضاً إدراك أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات اجتماعية أخــرى يقومون بمقارنات قد تكــون مختلفة تماماً عــن المقارنات التي قمت بها.

مكونات الهوية

الهويــة أو الشخصيــة هي عبارة عــن اتحاد ثلاثة عناصــر أو مكوّنات هــي : الهوية المعطاة، والهوية المختــارة، والهوية المحورية. يمكن وصف هذه المكونات فيما يأتي:

الهويـة المعطـاة: هــي الخصـائـصــ أو السمات أو الظـروف التي ليس لــك فيهــا أي خيار. قد تكـون الصفات التي ولـدت تتمتع بهــا، أو تلك التي مُنحتهــا في الطفولة أو في المراحـل اللاحقة في حياتك. العناصر التي يمكن أن تشملهــا شخصيتـك المعطاة هي مـكان الميلاد، العمــر، الجنس، ترتيب الولادة، الصفات الخِلقية، أدوار عائلية معينة، الديانة.

الهويـة المختارة: هي الخصـائصــ أو المميزات التي تختارها طواعية. قـد تكون تلك التــي تصف مكانتك أو مهاراتك والأشيـاء التي تفضلها ومن ذلـك مثلاً: المهنة، والهوايات، والاتجاه السياســي، ومكان الإقامة، والأدوار العائلية، وقد يشمل ذلك أيضاً الديانة.

الهويـة المحورية: هذه هي الخصـائصــ التي تجعلك متفرّداً بصفتك إنساناً. بعض هذه الخصـائص تتغير مع مرور حياتك وبعضها ثابت لا يتغير. من أمثلتها: السمات الشخصية والسلوك والاعتقادات والقيم والمهارات.

قـد تتداخل بعض الصفات وقد تظهر في مكوّنــين من مكونات الهوية. قـد يضع بعضـ الناس الصفـة نفسهـا أو الخاصيـة في تصنيفات مختلفة حسـب نوع الاختيار الذي يرونه مناسباً لهم. على سبيل المثال: يمكن اعتبار الانتماء الديني جزءاً من الهوية المعطاة أوالهوية المختارة.

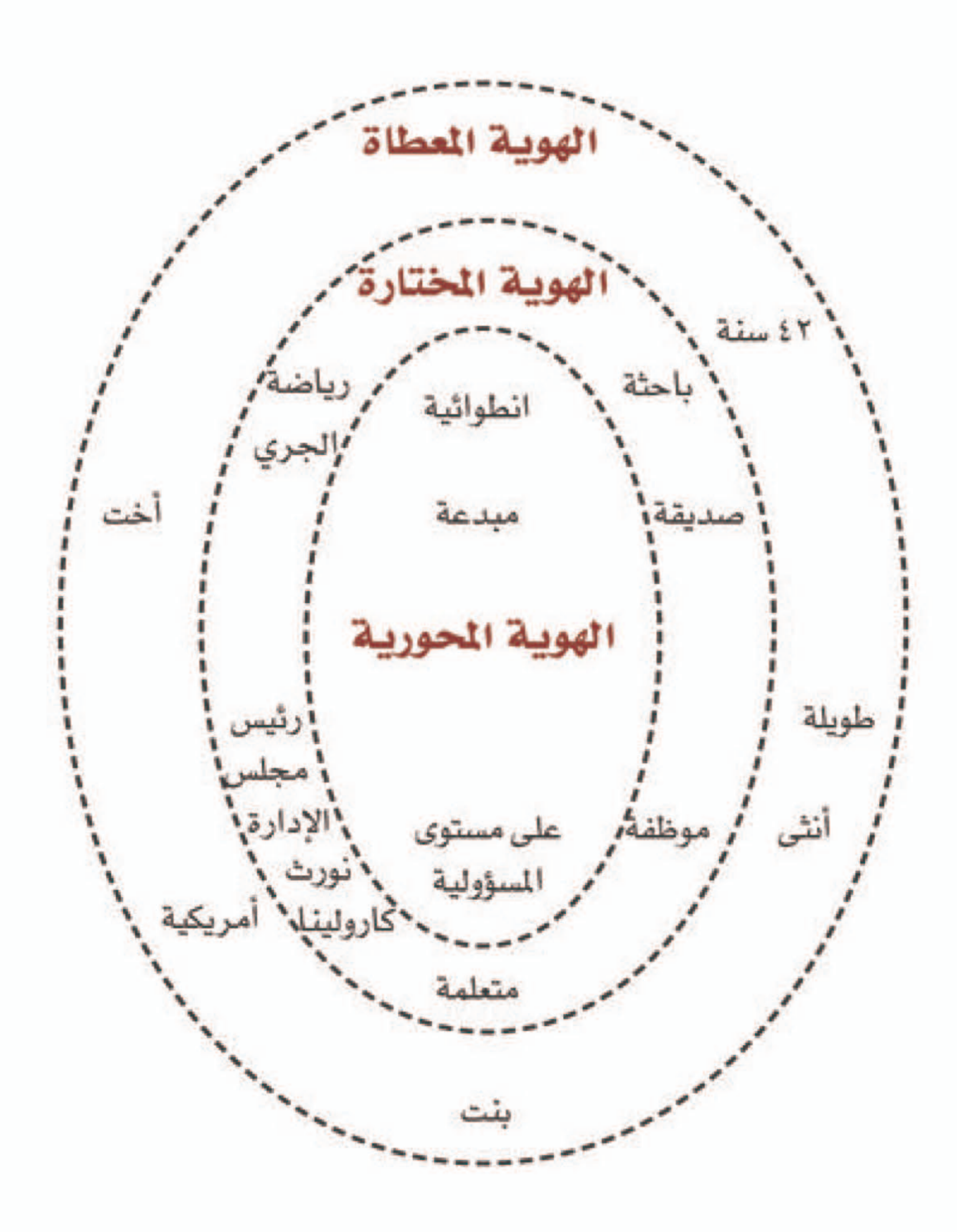
بعض الخصائص غير موضوعية، فقد يختلف تفسير شخص ما لكلمة «متعلّـم» عن تفسير شخص آخر. وقد يفترضـ بعضهم الآخر أنك اخترت بعضـ الصفات بينما من وجهة نظرك أنـت لم يكن لديك أي خيار حيالها. ربما يكون من المتوقع منك أن تتجه نحو إكمال التجارة التي تقوم بها عائلتك من دون أن يكون لديك أي خيار في المهنة التي تريد القيام بها.

وأخـيراً، فإن السيـاق مهم أيضاً. قد يكون جزء مـن هويتك مهماً لك لكنه قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين، أو قد يكون مهماً في حالات معينة فقـط. يمكـن أن تكون بعض جوانب الشخصيـة أو الهوية التي قد تبدو غير مهمة بالنسبة لك في غاية الأهمية، وقد تكون عقبة كبيرة في أثناء ممارسة عملـك وفي بعض المواقف ومع مجموعات معينـة. في موطنك، قد تستخدم الثقافـة المحلية وسيلة لبنـاء علاقات مع الآخرين، لكن عند السفر إلى دول أخرى مختلفة قد لا تهتم باستخدام ثقافتك المحلية وإنما تستخدم مستواك التعليمي والمؤهلات المهنية الأخرى.

تحديد معالم الهوية

رسـم خريطة واضحـة لهويتك خطوة مهمة لمعرفـة وتوضيح الطريقة التـي ترى نفسك بهـا. تستطيع أن تنظـر بوضوح إلى هويتـك السطحية أو الخارجية ثم بعـد ذلك تبدأ النظر بعمق إلى الداخل. وقد يكون هذا مفيداً جـداً في الكشـف عن الطريقة التي ينظر بها الآخـرون إليك بصفتك قائداً – حيـث سيشعرون معك بالألفة، وسـوف يقدّرون كلماتك. يجب أن تتضمن خريطة هويتك المكونات الثلاثة التي ناقشناها في القسم السابق وهي الهوية المعطاة، والهوية المختارة، والهوية المحورية.

انظر إلى الخريطة في الصفحة الآتية ثم اتبع التعليمات لرسم هويتك باستخدام الخريطة الفارغة في الصفحة التي تليها.


الهوية المعطاة
الهوية المختارة
٤٢ سنة
رياضة الجري
باحثة
انطوائية
أخت
مبدعة
صديقة
الهوية المحورية
طويلة
رئيس مجلس الإدارة
على مستوى المسؤولية
موظفة
أنثى
نورث كارولينا
أمريكية
متعلمة
بنت

التعليمات

١- في الحلقة الخارجية، اكتب كلمات تصف هويتك المعطاة وهي الصفات أو الظروف التي ليس لك فيها خيار منذ مرحلة الولادة وما يتبعها من مراحل. يمكن لك أن تضمّن الجنسية، والعمر، والجنس، والصفات الخِلقية، وبعض الأدوار العائلية، وقد تضيف إلى ذلك الديانة التي تتبعها. الأمثلة قد تشمل : أنثى، طفلة وحيدة، ٤٢ سنة، طويلة، عمياء، أمريكية أفريقية، مريضة بالسرطان، أرملة.

٢- في الحلقة الوسطى، اكتب جوانب هويتك المختارة. فكّر في وظيفتك، مثلاً، أو هواياتك، الانتماء السياسي، مكان إقامتك، أدوار عائلية معينة تقوم بها، وقد تضيف إلى القائمة الديانة التي تتبعها. الأمثلة يمكن أن تشمل : تمارس رياضة ركوب الدراجات، أم، مهندسة، أجنبية، خريجة جامعية، زوجة، قائدة، من نيويورك، بوذية.

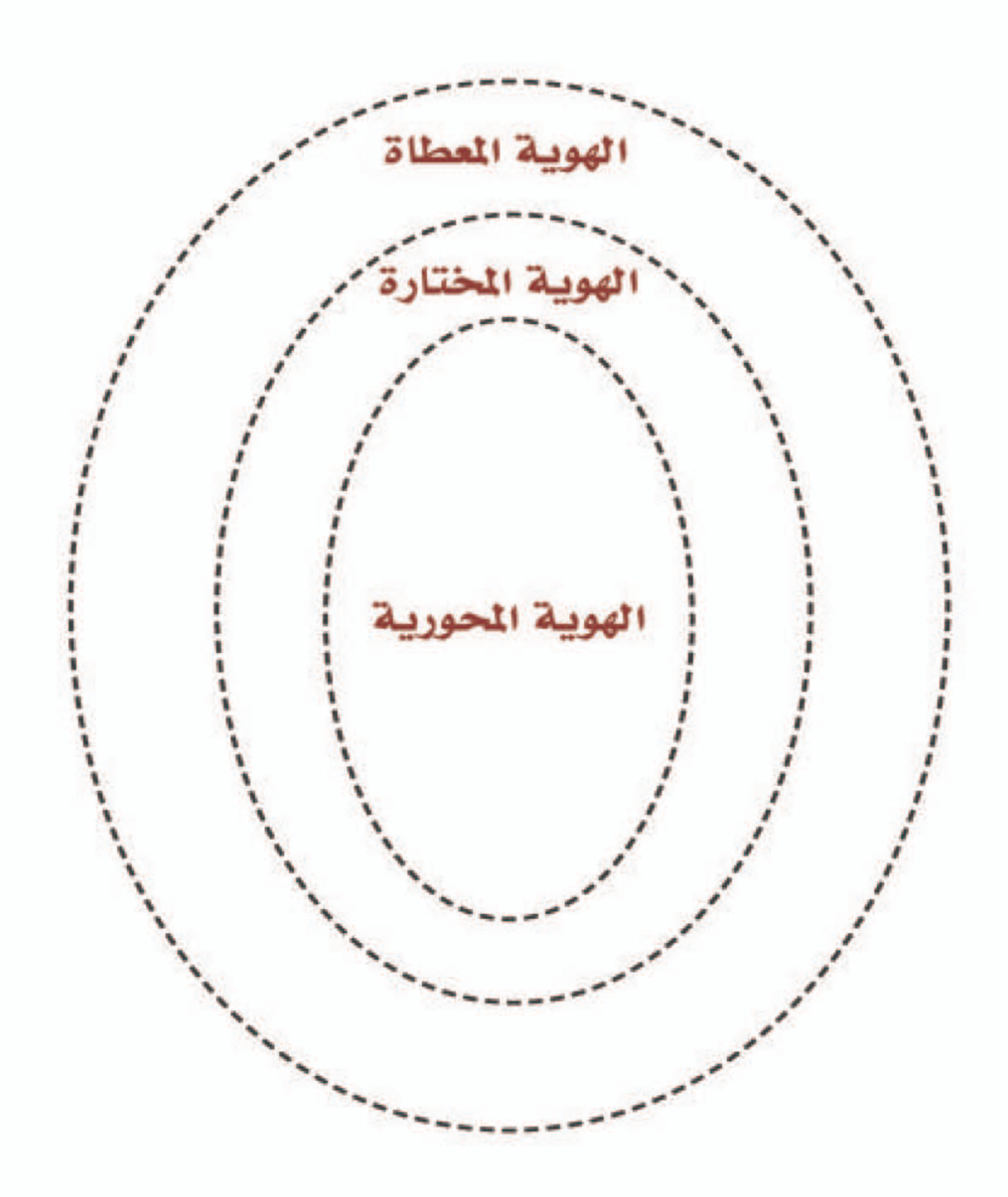
٣- في الحلقة الداخلية، اكتب خصائص هويتك المحورية - السمات،السلوكيات، الاعتقادات، القيم، المهارات الخاصة بك وحدك التي تعتقد أنها تجعلك إنساناً متفرداً أو متميزاً. اختر الأشياء الثابتة معك التي تنبئ عنك اليوم. مثلاً، قد ترى نفسك كوميدياً، أو فناناً، أو إنساناً رحيماً، أو محافظاً، أو شديد الانتباه، أو مبدعاً، أو قليل التحمّل، أو موسيقياً، أو مهتماً بالعائلة، أو شخصاً حازماً.

٤- بعد أن تكمل خريطتك، قم بما يأتي :

- ضع خطاً تحت البنود التي ترى أهميتها بالنسبة إليك حيث إنك ستستخدمها في وصف نفسك.

+ ضع علامة زائد بجانب البنود التي تعتقد أنها سوف تسهم في تعزيز قدرتك على القيادة بفاعلية في مؤسستك.
- ضع علامة ناقص بجانب البنود التي تعتقد أنها ستعيق من قدرتك على القيادة بفاعلية في مؤسستك.
؟ ضع علامة استفهام بجانب البنود التي قد تتفاوت في تأثيرها على قدرتك في القيادة والتي قد تعتمد على السياق.




الهوية المعطاة
الهوية المختارة
الهوية المحورية

ترجمة خريطتك

ارجع إلى خريطتك وأنت تجيب عن الأسئلة الآتية. سوف تساعدك على فحص هويتك بطريقة أكثر عمقاً.

١- عندما تنظر إلى البنود التي تحتها خط في خريطتك، أي اتجاه يمكن أن تأخذ؟ هل هي جزء من هويتك المعطاة، أم المختارة، أم المحورية؟

....

....

....

٢- عندما تنظر إلى البنود التي بجانبها العلامات +، -،؟، أي اتجاه يمكن أن تأخذ؟ هل هي جزء من هويتك المعطاة، أم المختارة، أم المحورية؟

....

....

....

٣- في البنود التي بجانبها العلامات +، -،؟، ما هي الأشياء التي تشترك فيها مع الأشخاص الآخرين الذين يعملون معك في مؤسستك؟ وما هي الأشياء التي يشترك فيها معك قلة من الموظفين؟ وما هي انعكاسات ذلك على طريقتك في القيادة؟

....

....

....

٤- ما هي الجوانب من هويتك التي تساعدك على إقامة روابط مع أناس آخرين في العمل؟ وما هي الجوانب من هويتك التي تعيق إقامة هذه العلاقات مع هؤلاء الناس في العمل؟ ما الذي يعطيك الانطباع أن هذا هو الواقع فعلاً؟

....

....

....

٥- هل هناك جوانب من هويتك تبقيها مخفيةً في العمل؟ ما الأثر الذي يتركه هذا الأمر عليك وعلى من حولك؟

....

....

....

٦- كيف يمكن لك أن تكشف عن عناصر معينة من هويتك في العمل وتؤكدها وذلك من أجل أن تبني أو تحسّن من علاقاتك؟

....

....

....

٧- كيف يمكن لك أن تخفي أو تتجاهل عناصر معينة من هويتك في العمل وذلك من أجل أن تبني أو تحسّن من علاقاتك؟

....

....

....



البحث عن رأي آخر

اختر شخصاً تثق به وتقدّر رأيه لكي يكون لك شريكاً في هذا النشاط الذي يتعلّق باطلاعه على خريطة الهوية التابعة لك وذلك من أجل الحصول على وجهة نظر أخرى. قد يرى وقد لا يرى شريكك الخريطة بالطريقة نفسها التي تراها أنت. في الحقيقة، سيكون الأمر أكثر متعةً إذا كان هذا الشريك يراك بصورة مختلفة. ليس هناك ترجمة صحيحة أو خاطئة لما يمكن أن يكون داخل تلك الخريطة.

١- دع صديقك يرى خريطة الهوية التابعة لك بكاملها.

٢- ناقش معه :

- جوانب من شخصيتك تعتقد أنها تساعدك على بناء علاقات مع الناس في العمل.

- جوانب من شخصيتك تعتقد أنها تعيقك من بناء علاقات مع الناس في العمل.

٣- ثم اسأل شريكك :

- هل تفاجأت من رؤية أي شيء في خريطتي؟

- هل هناك جوانب أخرى من هويتي تعتقد أن لها أثراً فيما يدركه الناس عنّي ولم تكن موجودة في خريطتي؟

فهم وجهات النظر الأخرى حول الهوية

يكوّن الناس مجموعة من الافتراضات حول هوياتهم وهويات الآخرين. عندما يتعلق الأمر بالعمل مع الآخرين فإن هذه الافتراضات يُتعامل معها كما لو كانت حقيقة. هذه الافتراضات تؤثر فيما يعتقده الشخص حول أفكار الآخرين ودوافعهم في التصرف بطريقة ما.

استخدم الورقات في الصفحات الآتية للتفكير بهذه الافتراضات. قد يكون من الأفضل لو فكرت في شخص معين عند الإجابة عن هذه الأسئلة (شخص قابلته للتو، أو شخص لديك مشاكل معه، ...إلخ).

افتراضات آمنة؟

- عندما تبني علاقة ما في العمل، ماذا تريد أن تعرف حول الشخص الآخر؟ ماذا تلاحظ أولاً؟ هل تنجذب نحو صفات معينة في الآخرين؟

- ما هي الافتراضات التي كوّنتها حول الآخرين بالاعتماد على هويتهم الاجتماعية؟

- إذا كان شخص آخر يقوم بعمل خريطة هويتك، ماذا تعتقد أنه لاحظ أول الأمر؟ ما هي الصفات المهمة له؟ ولماذا؟

- ما هي الافتراضات التي تعتقد أن الآخرين قد كوّنوها عنك بالاعتماد على هويتهم الاجتماعية؟

- لـو أنـك اطلعت على خرائط لهويات الآخريـن الذين يعملون معك، إلى أي درجة ترى أنك تشترك معهم فيها؟

- ما هي المجالات أو الصفات التي ستكون مختلفة؟

الهوية الاجتماعية والسلطة

ترتبط الهوية الاجتماعية بالسلطة والامتياز. قد تكون، في وقت ما، جرّبت الشعور بالامتياز والسلطة، ذلك الشعور الذي يرتبط عادة بالمجموعة المسيطرة أو المجموعة النافذة. وقد تكون قد شعرت أيضاً بالضعف أو عدم الأهمية بسبب انتمائك للمجموعة غير المسيطرة أو المجموعة البعيدة عن القرار. حسب نوع السياق الذي تمر به، الانتساب إلى مجموعة الهوية الاجتماعية نفسها قد يجعلك جزءاً من المجموعة النافذة المسيطرة أو جزءاً من المجموعة الضعيفة البعيدة عن القرار.

على سبيل المثال، لو أنت امرأة في مؤسسة نسائية زبائنها معظمهم من النساء وذات نشاط تجاري يتعلق بالمرأة. في هذا السياق، أنت جزء من المجموعة النافذة ويسيطر عليك الشعور بالراحة بسبب الانتماء للثقافة نفسها، أي جزءاً من مجموعة الهوية الاجتماعية المسيطرة.

أسئلة السلطة

كيف تؤثر الجوانب المختلفة لهويتك الاجتماعية على ما يأتي :

- الحصول على المعلومات والمصادر والتحدث مع أصحاب القرار؟

___
___
___

- القدرة على إدارة شؤون عملك وعمل الآخرين؟

___
___
___

- الصلاحية في اتخاذ القرارات؟

____

____

____

القدرة على التأثير من خلال منصبك أو علاقاتك؟

____

____

____

ثم حضـرت اجتماعاً يضـم الرؤساء التنفيذيين مـن مؤسسات كُبْرى أخرى، أكثرهم من الرجال. في هذا السياق قد تكونين ضمن المجموعة غير المسيطـرة. لم تتغير هويتك الاجتماعيـة، لكن وضعك بالنسبة للآخرين قد تغير في هذا الاجتماع.

التغـير الواقعي في المكان والسلطة مهم جداً عندما يتعلق الأمر بالعمل في بيئـات مختلفـة. الشيء المثير هـو أن الناس يقدمـون تفسيرات مختلفة للموقف نفسه، وذلك بسبب أن الأشخاص يختلفون في تصنيف الناس. على سبيل المثال: فكروا مرة أخرى في قصة أكريت ولورين في بداية هذا الكتاب. كلاهما يرى الآخر على أنه ينتمي إلى المجموعة النافذة أو المسيطرة.



نصائح في القيادة بالسياق المختلف

بصفتك قائداً، قد تستدعي الضرورة لقيادة مجموعة أو فريق يضم أناساً مختلفين عنك ومختلفين فيما بينهم بطرق قد تبدو مهمة وذات معنى. الإستراتيجيات الآتية هي طرق لمواجهة الاختلافات في الهوية الاجتماعية لمنظمة أو مؤسسة ما. ليس كل هذه الإستراتيجيات مناسبة لكل مجموعة أو مؤسسة، لكن بعضها قد يكون مفيداً لك. يمكنك أيضاً استخدام القائمة من أجل توليد إستراتيجيات خاصة بك تتناسب مع الموقف الخاص الذي تواجهه.

توفير الاتصال المباشر : أسهل وأفضل إستراتيجية معروفة هي إيجاد المواقف التي يتعرّف فيها ويتصل فيها الأفراد من مجموعات مختلفة مع بعضهم. هيِّئ الفرص للتفاعل الشخصي المباشر بين المشرفين وبين الموظفين وبين أعضاء الفريق، مثل المناسبات الاجتماعية، والنشاطات الرياضية، ونشاطات بناء الفريق. هذا يخلق فرصة كُبْرى في التفاعل الشخصي وجهاً لوجه بين الموظفين بصفتهم أشخاصاً، وليس بسبب التصنيفات التي ينتمون إليها.

الخلط بينهم: اتبع سياسة تدوير الأدوار الوظيفية بشكل عشوائي أو منظم بين الموظفين الذين ينتمون إلى مجموعات هوية مختلفة. هذا الأمر يساعد على تخفيف العلاقات والحدود بين المجموعات، وسوف يكون للأفراد فرص كبرى للتفاعل الشخصي فيما بينهم.

الانتساب للمؤسسة: عزِّز الهوية المشتركة عن طريق التشديد على قضية أن الجميع ينتمون إلى المؤسسة نفسها، وأنهم جميعاً يسعون إلى تحقيق هدف مشترك. ستصبح المؤسسة مجموعة ذات هوية شاملة لكل الموظفين، وستقل الاختلافات بين المجموعات.

المنزلة المتساوية: إذا كانت المجموعات تحت سيطرة الهوية فبالإمكان خلق مواقف يمكن فيها أن تحظى المجموعات المختلفة بمنزلة أو مكانة متساوية. في أي مشروع يمكن للمؤسسة القيام به، على سبيل المثال، يمكن أن يقوم كل عضو من كل مجموعة بدور واضح منفصل، وفي الوقت نفسه يكون هذا الدور مكمّلاً لأدوار الآخرين بحيث يصل الجميع إلى هدف مشترك. هذه الإستراتيجية محفوفة بالمخاطر وذلك بسبب أن الفروق بين المجموعات واضحة؛ لكن إذا تم التعامل مع الموقف بشكل جيد فإنه بالإمكان الحفاظ على هوية مجموعتهم الخاصة وفي الوقت نفسه تقدير المساهمات القيمة التي تقوم بها المجموعات الأخرى.

إيجاد بيئة شاملة: العناصر التنظيمية كالسياسات والممارسات ومناخ العمل مفيدة في هذا الجانب. من الأشياء المساعدة أيضاً السياسة التي تدعو إلى احتواء جميع الموظفين دون استثناء والممارسات التي تشجّع الحوار المفتوح حول مشكلات تنتج من صراع الهوية الاجتماعية. سياسة عدم احتمال الشجارات والمضايقات والتمييز العنصري مفيدة أيضاً. وكذلك فإن السماح بوجود آلية معينة يمكن من خلالها إبراز قضايا الهوية الاجتماعية في بيئة منظمة وآمنة قد يكون فعّالاً. ومن الطبيعي والمهم أن يتم أخذ ثقافة البلد وقوانينها في الاعتبار عند تحديد العلاج المناسب لمواجهة الصراعات التي تنتج بسبب الهوية الاجتماعية.

اتخاذ القرار الفوري: قد تزداد المشكلات الناتجة عن صراعات الهوية الاجتماعية سوءاً عندما يتم تجاهلها. القرار الذي يُتخذ فوراً يساعد على إخماد بعض مشكلات التمرد. يعتمد القرار المُتخذ كثيراً على الدولة وعلى الموقف الثقافي، لكن السماح للموقف بالاستمرار دون التدخل هو بمثابة السماح باستفحال المشكلة.

المضي قدماً بزيادة الوعي

معنــى القيــادة يكمــن في شخصية القائــد نفسه. لــدى الناس معرفة ذاتيــة في ماهية القائد الجيد. إذا كانت هويتــك الاجتماعية لا تتناسب مع تلــك المعرفة الذاتية فإن عمليــة القيادة سيكتنفها بعض الصعوبات. كلما اقتربــت من نموذج القائد المثــالي الذي يراه شخص ما كانت استجابة هذا الشخص معك بوصفك قائداً في صالحــك. لهذا السبب، من المهم جداً أن تفهم هويتك الذاتية وأثرها على الطريقة التي تتفاعل بها مع الآخرين. هذه المعرفة ستساعدك على أن يكون سلوكك مناسباً لإحداث التأثير الفاعل.

فهمــك للهوية الاجتماعية، الخاصة بك وبالآخرين، مهم جداً في مكان العمــل في عصرنا الحاضر. سوف تقــود موظفين ينتمون إلى بيئات مختلفة عنــك ومختلفون فيمــا بينهــم في أشياء كثــيرة. ليست الفكرة هنــا هي أن تلغــي هذه الاختلافات، بل العمل في سيــاق الاختلافات هذه باحترام وقبول للجميع. يستطيع الأفراد الحفاظ على هوياتهم الاجتماعية وفي الوقت نفسه تقدير المساهمات التي يقوم بها أفراد آخرون من مجموعات مختلفة. وكلما كان ذلك الشعور سائداً انعكس ذلك إيجابياً على المؤسسة ككل.



قراءات مقترحة

Isaacs, W. (1999). Dialogue and the art of thinking together. New York:

Doubleday.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). The leader's edge: Six creative competencies

for navigating complex challenges. San Francisco: Jossey-Bass.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). Communicating across cultures.

Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). Difficult conversations: How to

discuss what matters most. New York: Penguin Books.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup

conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology

of intergroup relations (pp. 3347-). Belmont, CA: Wadsworth, Inc.

Wilcox, M. (Ed.). (2004). Leadership and identity [Special issue].

Leadership in Action, 24(3).



ملاحظة

جاءت المعلومات التي وردت في هذا الدليل من المشروع البحثي الموسوم بالقيادة في بيئات مختلفة والذي قام به مركز القيادة الإبداعية. يستهدف هذا المشروع البحثي الذي يستمر لسنوات هدفين رئيسين أحدهما فهم دور القيادة عندما ينتقل التوتر الناتج من الهوية الاجتماعية من المجتمع إلى مكان العمل، والآخر هو بناء إستراتيجيات للقيادة تساعد القادة على مواجهة هذا التحدي بطريقة مثمرة.تم استخدام بعض المواد والعمليات في هذا الدليل من برنامج القيادة العالمية المتطورة التابع لمركز القيادة الإبداعية والوحدة التعليمية الموسومة بتجسير الحدود الثقافية.



ملاحظة

جاءت المعلومات التي وردت في هذا الدليل من المشروع البحثي الموسوم بالقيادة في بيئات مختلفة والذي قام به مركز القيادة الإبداعية. يستهدف هذا المشروع البحثي الذي يستمر لسنوات هدفين رئيسين أحدهما فهم دور القيادة عندما ينتقل التوتر الناتج من الهوية الاجتماعية من المجتمع إلى مكان العمل، والآخر هو بناء إستراتيجيات للقيادة تساعد القادة على مواجهة هذا التحدي بطريقة مثمرة.تم استخدام بعض المواد والعمليات في هذا الدليل من برنامج القيادة العالمية المتطورة التابع لمركز القيادة الإبداعية والوحدة التعليمية الموسومة بتجسير الحدود الثقافية.



ملخص للنقاط المهمة

تغير سياق عملية القيادة كثيراً. تقليدياً، يعمل القادة عادة في منظمات أو مؤسسـات يتمتع فيها الناس بثقافة مشتركة ومجموعة من القيم. لكن في عصرنا الحاضر على القـادة أن يوحّدوا مجموعة من الناس الذين ينتمون إلى تاريـخ مختلف، ووجهـات نظر مختلفة، وقيم وثقافـات مختلفة. أيضاً، يحتـاج القـادة اليوم إلى تنمية الوعي في الهويـة الاجتماعية الخاصة بهم، والخاصة بأولئك الذين يعملون تحت قيادتهم.

تتكـون الهويـة الاجتماعية من أجـزاء شخصية الإنسـان التي جاءت من كونـه ينتمي إلى مجموعة معينـة. وهي تختلف عن الهويـة الشخصية، أي العناصـر التـي تتكون عـادة من السمـات الشخصية للفـرد والعلاقات التفاعليـة. نحـن نستخـدم الهويـة الاجتماعيـة في تصنيـف النـاس إلى مجموعـات والانتساب إلى مجموعات معينة نـرى أنها مطابقة لنا والمقارنة بـين المجموعات التي ننتمي إليها مع المجموعات الأخرى والاعتقاد بأفضلية المجموعات التي ننتمي إليها.

الهويـة أو الشخصيـة هي عبارة عـن اتحاد ثلاثة عناصـر أو مكوّنات هـي: الهوية المعطاة، والهوية المختارة، والهوية المحورية. الهوية المعطاة هي الخصائص أو السمـات أو الظروف التي ليس لك فيهـا أي خيار، و الهوية المختـارة هـي الخصائص أو الميـزات التي تختارهـا طواعيـة، و الهوية المحورية هي الخصائص التي تجعلك متفرّداً بصفتك إنساناً.

يمكـن استخـدام الإستراتيجيـات الآتيـة لمواجهـة اختلافـات الهوية الاجتماعيـة في مـكان العمـل وهي: توفـير الاتصال بـين الأشخاص الذين ينتمـون إلى ثقافات مختلفـة، وتدوير الأدوار الوظيفيـة بحيث تشمل جميع

المجموعـات المختلفة، وتعزيز الهوية المشتركة للمؤسسة كلها، و خلق مواقف يمكـن فيها أن تحظى المجموعات المختلفة بمنزلـة أو مكانة متساوية، وخلق البيئـة الشاملة، واتخـاذ القرار الفوري لحل المشـكلات الناتجة عن الهوية الاجتماعية.

فهمـك للهوية الاجتماعية، الخاصة بك وبالآخرين، مهم جداً في مكان العمـل في عصرنا الحاضر. سوف تقـود موظفين ينتمون إلى بيئات مختلفة عنك ومختلفون فيما بينهـم في أشياء كثيرة. يستطيع الأفراد الحفاظ على هوياتهم الاجتماعية وفي الوقت نفسه تقدير المساهمات التي يقوم بها أفراد آخرون من مجموعـات مختلفة. وكلما كان ذلك الشعور سائداً انعكس ذلك إيجابياً على جميع أفراد المؤسسة ككل.

